

Área Temática
Gestão Socioambiental

Título

Legitimidade da Imagem Organizacional: análise do discurso socioambiental da Petrobras

AUTORES

JETER LANG

Instituto Federal Catarinense
jeterlang@gmail.com

LENICE PRAIA LIMA

Universidade do Vale do Itajaí
lenicepraia@yahoo.com.br

CHRISTIANE KLEINUBING GODOI

Universidade do Vale do Itajaí
chriskg@univali.br

SIDNEI VIEIRA MARINHO

Universidade do Vale do Itajaí
sidnei@univali.br

MARINES LUCIA BOFF

Universidade do Estado de Santa Catarina
marinesboff@hotmail.com

Resumo

O contexto organizacional exige cada vez mais das organizações ações e posturas envolvendo especialmente a condução de sua responsabilidade social. A cobrança por parte do ambiente e as respostas conduzidas pelas organizações são tratadas pela teoria institucional. Realizando o confronto entre os diversos discursos a respeito das mesmas matérias de cunho socioambiental, levando em conta os principais elementos do espaço cibernético, a velocidade dos acontecimentos (tempo), espaço, reflexividade dos atores e dualidade das mídias utilizadas. . Complementarmente verificou-se quais são as quatro táticas de legitimação de O'Donovan (2002) contidas em seu discurso. O objetivo deste artigo é analisar as diferentes respostas estratégicas de legitimação social e ambiental que a organização – Petrobrás – desenvolve no espaço cibernético, com o intuito de encaminhar positivamente a sua imagem corporativa. Em contraposição ao discurso institucional foram levantadas nas principais revistas e jornais on-line e os comentários postados pelos leitores nas mesmas mídias sociais utilizadas pela empresa pesquisada. Constatou-se elevada quantidade de informações socioambiental, com destaque ao blog, talvez por ser a mídia com maior destaque e capacidade de integração com os vários atores digitais. Observou-se uso das três primeiras táticas e ausência da quarta tática destacando esmero no discurso institucional, o qual não foi reproduzido nas práticas organizacionais.

Palavras-chave: socioambiental; legitimidade; imagem organizacional.

Abstract

The organizational context increasingly requires organizations actions and attitudes particularly involving the conduct of its social responsibility. The charge by the environment and responses conducted by the organizations are handled by institutional theory. Performing the comparison between the different discourses about the same issues of social and environmental nature, taking into account the main elements of cyberspace, the speed of events (time), space, duality and reflexivity of the actors of the media used. . In addition to which there are four tactics to legitimize O'Donovan (2002) contained in his speech. The aim of this paper is to analyze different strategic responses to legitimate social and environmental organization - Petrobras - develops in cyberspace, in order to forward your positive corporate image. In contrast to the institutional discourse were raised in the major magazines and newspapers online and comments posted by readers in the same social media used by the company studied. The study found increased amount of social and environmental information, especially to the blog, maybe because the media with greater prominence and ability to integrate with various digital actors. There was use of the first three tactics and lack of care in the fourth tactic highlighting institutional discourse, which was not reproduced in organizational practices.

Keywords: socio-environmental, legitimacy, organizational image.

1 Introdução

O contexto organizacional tem exigido cada vez mais das organizações a divulgação de suas ações e posturas, envolvendo especialmente a condução de sua responsabilidade social. A cobrança por parte do ambiente e as respostas conduzidas pelas organizações são tratadas pela teoria institucional. Oliver (1991) descreve que a teoria e a pesquisa sobre institucionalização têm gerado informações valiosas sobre os processos que definem e explicam a institucionalização em ambientes organizacionais e sua influência sobre conformidade organizacional com o ambiente. A maior conformidade aos valores preconizados pela sociedade proporcionará maior legitimidade e conduzirá a organização à institucionalização. Esta condição é interpretada por Bragato, Siqueira, Graziano e Spers, (2008) como legitimidade social, a qual “seria consequência da necessidade de reestabelecimento de uma imagem positiva das empresas”. Intrínseco a imagem da empresa está a sua reputação, sendo esta concebida por Gilpin (2010) como auto-apresentação da organização, representações feitas pelas mídias e as percepções dos *stakeholders*.

Contudo, esta dinâmica implica em compor assertivamente sua responsabilidade social. O conceito de responsabilidade social reveste-se de tal ambiguidade que ensejou várias pesquisas, como o estudo de Schwartz and Carroll (2007), em que discorrem sobre as várias interpretações de ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade, cidadania corporativa e responsabilidade social corporativa. Desta profusão conceitual entende-se que para as organizações aproximarem-se das orientações sociais compartilhadas, devem buscar a melhoria do bem-estar geral da sociedade. A conexão entre responsabilidade social e legitimidade (Branco & Rodrigues, 2008) ocorre na medida em que as empresas disponibilizam informações pertinentes à responsabilidade social e apresentam imagem de socialmente responsáveis, assim almejam legitimar seus comportamentos perante aos seus grupos de *stakeholders* e buscam influenciar a percepção externa de reputação.

Internalizar os anseios sociais e promover ajustes operacionais pode ser insuficiente para obter a anuência dos *stakeholders*. Com o propósito de atenuar esta problemática, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam a necessidade em expor as inclinações e procedimentos desenvolvidos, ou seja, o caminho para ser considerada empresa apta e contar com as prerrogativas de ser aceita pelos *stakeholders* demanda mais do que conformidade às regras e requerimentos, mas transmitir, evidenciar todo o conjunto desenvolvido para atender as exigências sociais. Estes autores descrevem seis táticas de gerenciamento de impressões que a organização pode desenvolver para encaminhar positivamente sua imagem perante a sociedade. A importância do processo de resposta também integrou o estudo de Oliver (1991), o qual aborda simultaneamente as estratégias e as respectivas táticas condizentes ao encaminhamento do processo institucional. Lindblom (1994) apresenta quatro estratégias de legitimidade corporativa. De forma semelhante, O'Donovan (2002) relaciona quatro táticas, sendo uma denominada de evasiva.

Em seu estudo envolvendo a busca de legitimidade organizacional com apoio do gerenciamento de imagem, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam o uso da mídia de massa. Pitasse e Macedo-Soares (2003) pesquisaram sobre as redes estratégicas virtuais, onde preconizaram as intensas modificações no relacionamento das organizações devido às possibilidades diferenciadas de ação no espaço midiático, sendo que Gilpin (2010) enfatiza sua potencialidade para conduzir com maior especificidade temas presentes e que sejam importantes para as organizações, possibilitando direcionar de forma estratégica, com baixo custo e para expressivo número de interessados, aquilo que é considerado sensível a sua imagem. Assim, se observa a importância da comunicação no espaço midiático para a consolidação da imagem da organização. No Brasil, a possibilidade de acesso em qualquer

ambiente (domicílios, trabalho, escolas, *lan houses* e outros locais) atingiu, em 2011, 73,9 milhões de pessoas (IBOPE, 2011). Portanto, as organizações que utilizam este mecanismo, podem expressar-se de forma dinâmica a um elevado número de pessoas. Além disso, “os veículos de comunicação como a televisão, jornais e revistas são mais acessíveis que em décadas anteriores e com a sociedade mais e melhor informada, o nível de exigência desta cresceu” (Calixto & Mendonça, 2006, p. 1).

O objetivo deste artigo é analisar o discurso socioambiental da Petrobras, ao promover sua imagem corporativa no espaço midiático, pela triangulação desta com os comentários postados nas mídias sociais e as matérias divulgadas pela mídia digital. Foram levantadas matérias nas principais revistas e jornais on-line e comentários postados pelos leitores nas mesmas mídias sociais utilizadas pela empresa pesquisada.

Com o intuito de complementar o entendimento da postura organizacional analisou-se ainda o discurso referente à missão, visão e valores disponíveis no site oficial da organização, tendo como base o arcabouço de O’Donovan (2002).

Este estudo revela novos elementos para o avanço dos debates que permeiam a utilização e diversificação dos meios de legitimar a postura organizacional, relacionados aos temas de Responsabilidade Social e Ambiental, utilizando para isso do crescente espaço proporcionado pelas mídias sociais e o posicionamento ou situação do indivíduo. Sendo este último desprovido de estruturas voltadas para o processo de comunicação como as existentes nas organizações, as quais são constituídas por equipes treinadas em utilizar as mídias sociais e adaptadas à dinâmica de persuasão da imagem organizacional.

Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, com destaque aos conceitos de legitimidade organizacional, imagem organizacional e discurso no espaço midiático. Em design do estudo são relatados os procedimentos desenvolvidos para a consecução da pesquisa. Posteriormente é apresentada a análise do discurso, seguida das considerações pertinentes e sugestões para estudos futuros.

2 Legitimidade organizacional

O comportamento desenvolvido repetidamente adquire o tom de habitualidade. Assim, processos, dinâmicas ou ações sociais são exercidos como fossem uma questão natural. Esta suposta naturalidade aufere a vantagem de ser uma solução entendida como adequada, não sendo necessárias redefinições de comportamento. O entendimento de Berger e Luckman (1999) indica que quando existe uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores, ocorre a institucionalização.

Em termos organizacionais, Selznick (1996) interpreta a teoria institucional como a tendência ou simplesmente aceitação de determinado quadro delineado pela sociedade e a respectiva adaptação das organizações a estas demandas sociais. Fonseca (2003, p. 51) escreve que “à medida que a realidade da vida cotidiana é compartilhada com outros seres humanos, o indivíduo percebe a correspondência entre os significados que atribui a um objeto e os significados atribuídos pelos seus semelhantes”.

A dinâmica da percepção das exigências sociais por parte das organizações e as ações ou respostas em detrimento do cenário observado, bem como a interpretação destas ações ou respostas por parte da sociedade, constitui-se no processo de institucionalização. Incluso nesta ideia está à visão de constituição, manutenção e transformação das organizações. O significado apresentado ao descrever a trajetória percorrida em busca de aceitação é dado por Guarido (2008, p. 29) ao afirmar que a institucionalização é o “processo pelo qual determinada ordenação social, entendida como sistema de interação regularizado, é criada,

mantida ou transformada, a partir de sua própria reprodução em práticas rotineiras dos agentes”.

Da mesma forma, Serralheiro e Rossetto (2004, p. 4) entendem a participação de outras áreas na conceituação da teoria institucional, bem como expressam que ela “indica que as organizações são influenciadas por orientações coletivamente compartilhadas, e sua sobrevivência depende da legitimidade alcançada no ambiente por esta convergência”. Diante da possibilidade de legitimação no ambiente, as organizações repetem as ações por influência legal, política, cultural ou social. Esta busca é conceituada como isomorfismo institucional, ou seja, “uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna” (Dimaggio & Powell, 2005, p. 77).

O estudo da relação entre valores e responsabilidades de uma organização e valores da sociedade é exposto por O’Donovan (2002, p. 4), que destaca a ideia na qual as organizações, considerando seus próprios valores sociais, devem buscar um alinhamento com as crenças e valores sociais, isto é, estar em conformidade social. O benefício das organizações em imitar a tendência (isomorfismo) é a possibilidade de tornarem-se legítimas perante o ambiente (Serralheiro & Rossetto, 2004).

O delineamento e as ações direcionadas a conquista da legitimidade social são preconizados por estratégias e táticas, podendo ser interpretado como “gerenciamento de impressões”, ou seja, as organizações irão compor sua relação com o ambiente manobrando posições no mundo social, tentando controlar como elas aparecem e visando à realização de objetivos. Este esforço é visto por Gilpin (2010), o qual observa que as organizações procuram construir e projetar uma imagem com base em sua identidade percebida, na esperança de influenciar a reputação geral. Assim, “as organizações que desejam obter a aceitação de seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente essa conformidade” (Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003).

Em seu estudo, Oliver (1991), relaciona simultaneamente as estratégias e as respectivas táticas condizentes ao encaminhamento do processo institucional. Lindblom (1994) apresenta quatro estratégias de legitimidade corporativa. Seis táticas de gerenciamento de impressões foram constituídas por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p. 6), as quais a organização pode desenvolver quando é abalada a “sua imagem de competente, socialmente responsável e confiável”.

A atuação do administrador é considerada por O’Donovan (2002) ao entender que ele, diante de sua percepção, escolherá os legitimadores públicos, os quais terão suas inclinações observadas ou serão prestadas justificativas/respostas julgadas convenientes para manter a legitimidade. Considerando as idéias de Dowling and Pfeffer (1975), O’Donovan (2002) delineou quatro táticas de legitimação:

1ª Ser evasiva: corresponde à inércia da organização em relação à questão ou evento. Ela abstém-se de direcionar ou praticar qualquer ação, de responder ou encaminhar qualquer forma em suas ações.

2ª Tentativa de alterar valores sociais: tentar alterar a definição da legitimidade social de modo que ela esteja conforme a atual ação da organização, inclusive indicando aspectos positivos ou vantajosos de seu comportamento, sem, contudo, alterar suas percepções e ações.

3ª Tentativa de dar forma às percepções da organização: busca aproximar ou identificar a organização com símbolos institucionalizados ou com valores que têm forte base social de legitimidade.

4ª Conformer-se aos valores dos legitimadores públicos: a organização adapta suas saídas, os métodos e as metas conforme as percepções de legitimidade, atendendo as expectativas dos *stakeholders*.

A importância da condução das táticas de legitimação é ampliada ao considerar a intensa modificação das expectativas e necessidades dos *stakeholders* (GILPIN, 2010) e a conciliação aos interesses e possibilidades organizacionais. Obviamente, o sucesso deste processo demanda assertividade na escolha da tática a ser empregada e, concomitantemente, o meio de comunicação para a sua exposição.

3 Imagem Organizacional

A imagem organizacional “pode ser entendida como o conjunto de sentimentos, ideias e atitudes que os clientes revelam em relação à corporação ou a uma marca” (Leite, 2010). A construção da imagem envolve a auto-apresentação dos elementos que a empresa deseja demonstrar para a sociedade, é o processo desenvolvido para compor e manter sua representatividade perante aos *stakeholders*. É interessante destacar a intenção de manter a imagem constituída (Gilpin, 2010) mediante processos aplicados para atingir determinado conjunto de percepções dos *stakeholders* ao que tange a identidade da organização.

A importância da gestão da imagem organizacional pode ser entendida, também, ao considerar as consequências da ausência de cuidados com o seu encaminhamento, a falta de controle sobre a reputação ou simplesmente o “*laissez-faire*”. Pesquisa conduzida por Kallenberg (2007) revelou consequências trágicas para uma indústria de amianto, como a queda de 90 por cento no valor de suas ações em um ano, sendo que 50 por cento desta queda foi relacionada às informações sobre amianto divulgadas pela mídia e a própria indústria. Posteriormente a indústria reconsiderou a relevância dos riscos envolvidos e implementou estratégias que envolveram principalmente maior atenção com as questões de sustentabilidade e abordagem mais ativa e flexível quanto a gestão de risco.

Em seu estudo envolvendo a busca de legitimidade organizacional com apoio do gerenciamento de imagem, Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) destacam o uso da mídia de massa por parte das organizações, as quais, além de apresentar sua conformidade institucional, simultaneamente encaminham desculpas, justificativas, isenções de ações ilegítimas praticadas por alguns de seus membros, bem como, apresentam aspectos positivos desenvolvidos pela organização.

Pitasse e Macedo-Soares (2003) pesquisaram sobre as redes estratégicas virtuais, onde preconizaram as intensas modificações no relacionamento das organizações devido às possibilidades diferenciadas de ação da comunicação digital. Sendo que o “termo virtual não significa etéreo, sem substância física e descolado da prática”, mas “uma manifestação subjetiva e reflexiva do objeto concreto, ao qual ela está íntima e dialeticamente ligada”.

Observa-se a importância da comunicação no espaço midiático para a consolidação da imagem da organização. Estudo sobre os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor, realizado por Almeida *et al.*, (2011), destaca a possibilidade ou necessidade das organizações adentrarem nesta seara, “a mudança de foco trouxe consigo novas perspectivas, que se delinham a partir do uso da *internet* como veículo de comunicação e da interatividade como sua ferramenta”.

Segundo dados do IBOPE (2011), o total de pessoas com acesso a *internet* no Brasil atinge 77,8 milhões e, especificamente na subcategoria comunidades (redes sociais, fóruns, *blogs*, *microblogs* e outras) apresentou 39,3 milhões de pessoas. Ainda, o Facebook atingiu 30,9 milhões de usuários únicos, o Orkut 29 milhões e o Twitter 14,2 milhões. O tempo de conexão ficou em 7 horas e 14 minutos. Além deste vigor de abrangência Gilpin (2010)

atribui às mídias digitais a vantagem de baixo custo e o fato de contornar os principais meios de comunicação, assim permitindo as organizações se engajarem diretamente ao seu público de interesse. O contexto abordado exprime que a operacionalização da imagem socioambiental enseja cuidados, pois seus reflexos podem ser diversos do esperado. “Não basta que as instituições estejam na *internet*; deve-se refletir como elas desejam ser percebidas e de que maneira estão se relacionando com o seu público-alvo” (Lang, Gouveia & Leta, 2008).

“Imagens são representações, impressões, convicções e redes de significados de um objeto (produto/marca, corporação, loja) armazenado na memória de forma holística” (Toni & Schuler, 2007). Ao estudar a imagem do produto, estes autores ainda abordam a imagem de personalidade, a qual seria derivada não somente de exposições de imagens físicas, mas fruto de interpretações e associações psicológicas, sendo, então, recriada pelo consumidor.

Intrínseco ao processo de comunicação entre organização e sociedade está o conceito de marketing, ou seja, “é uma função organizacional e um jogo de processos para criar, 'comunicar' e entregar valor aos clientes e para gerenciar 'relacionamentos' com o cliente nas formas que beneficiam a organização e seus stakeholders” (American Marketing Association, 2011). A parcela do marketing dedicada ao trato das relações sociais, de forma ética e responsável com os *stakeholders*, bem como a condução ou persuasão de comportamentos relativos à imagem corporativa, integra o campo de ação do marketing social. Em seu escopo, tenciona, “através da veiculação de ideias, modificar cognições, atitudes, valores ou comportamentos, relacionando-se também à satisfação – ou bem-estar – social” (Noro *et al.*, 2006).

4 Discurso no espaço midiático

Em função da transparência ou opacidade dos níveis da subjetividade no discurso, é que os enunciados apresentam, na formulação de Brandão (1991, p. 75), uma dupla face: um *direito* e um *avesso* que são indissociáveis. Ao analista cabe decifrá-los não só no seu *direito*, relacionando-os a sua própria formação discursiva, mas também no seu *avesso*, perscrutando a face oculta em que mascara a rejeição do discurso de seu outro – o caráter inconsciente da enunciação no discurso (Godoi, 2006).

Discurso é um conjunto conectado de declarações, conceitos, termos e expressões que constitui uma forma de comunicar um assunto particular de maneira a persuadir (Watson, 1995), objetivando promover no transcorrer do texto direcionamentos da forma com que as pessoas entendem e agem com relação a determinada questão. Este entendimento é alinhado ao estudo de Foucault (1996), que relaciona o discurso a uma forma de poder e como os mesmos funcionam como recursos discursivos. O encadeamento inserido na dinâmica que envolve atores, poder e comunicação pode ser entendido como contexto discursivo. Marcado por fontes referenciais de incertezas na análise dos discursos, como as irregularidades provenientes das características do sujeito e da produção de sentido (Godoi, 2005).

Estamos envolvidos pelas mídias, pois as mesmas tem uma capacidade de abranger um grande contingente de pessoas em amplitude planetária e, com o volume de produção midiática, como chamar atenção se não despertando o interesse e provocando nos indivíduos afetividade. Logo, as mídias não estão isentas do processo de manipulação e persuasão e tem projetos elaborados para conseguirem seu objetivo (Charaudeau, 2006).

As mídias expostas neste trabalho combinam perfeitamente com o alerta de Foucault (1996) a análise do discurso não vai revelar a universalidade de um sentido, mas pode trazer para o dia a dia a raridade que é imposta, e com um poder fundamental de afirmação.

A capacidade disponibilizada pelo discurso é potencializada ao se aglutinar com a tecnologia, Demo (2006, p.111) observa que "de um lado as tecnologias são invenções da sociedade e podem representar a potencialidade infinita de inovação. De outro é comum que as tecnologias se imponham aos seus criadores, a tal forma e a tal ponto que parece manipulada por elas". A manipulação não pode ser deixada a margem do processo, pois reforça as estruturas de poder, principalmente exercidas pelas organizações.

5 Design do estudo

A escolha da Petrobras deu-se em virtude de a mesma preencher os requisitos necessários para uma análise do discurso que promovesse a triangulação proposta no objetivo do presente artigo. A empresa disponibiliza em seu site oficial todos os documentos necessários para análise do discurso. Existe ainda o fato de ser do segmento de petróleo e gás e, portanto, naturalmente em seu processo de trabalho gera impactos ambientais e sociais decorrentes da exploração e produção, com grande influência na economia e sociedade brasileira, bem como no meio ambiente. Possui elevado destaque internacional e expressivo capital negociado na bolsa de valores sendo, portanto, suscetível a observações externas e auditorias em vários campos. Contribuiu ainda para escolha, o fato de a empresa massificar a preocupação com a questão socioambiental tanto na mídia convencional quanto no espaço midiático.

A dinâmica para execução da análise: A análise do discurso estruturou-se por meio da adaptação dos procedimentos elaborados por Gill (2002) conforme a sequência: 1) Seleção e transcrição de trechos discursivos (retirados da missão, visão e valores); 2) Leitura cética das transcrições e codificação para exame, realce e seleção dos focos de análise; 3) Identificação de padrões discursivos (que são abordados pela empresa e por seus contatos nas mídias digitais) das expressões associadas ao tema socioambiental e das funções discursivas: interpretação das unidades de significados presentes nos trechos analisados; a busca pelo que não foi dito; 4) Identificação, nos veículos de mídias sociais, das reportagens e informações conexas protagonizadas pela Petrobras com os respectivos comentários; 5) Busca em revistas e jornais eletrônicos do tema abordado no item 4; 6) Triangulação para confronto entre a postura da empresa, dos postadores de comentários a respeito dos fatos e a mídia.

Identificaram-se inicialmente as ferramentas de comunicação organizacional na *internet*, ou seja, as mídias digitais oficiais que são utilizadas pela organização (Petrobras), para a mobilização de comportamento voluntariado, bem como para a construção de uma imagem confiável ante a sociedade brasileira.

Para a efetividade da ruptura epistemológica e da reconstrução empírica da realidade do estudo de caso, foi utilizada a observação direta intensiva como técnica de coleta de dados. Essa se compôs de observações sistemática e participante – registro metódico de informações obtidas em participações de reuniões da rede (Noro *et al.*, 2006).

O tempo de observação, coleta de material e registros dos acontecimentos ligados à questão socioambiental ocorreu no período de outubro de 2011 a janeiro de 2012. Digitalizando o material para posterior análise.

6 Análise do discurso

Para o alcance dos objetivos desse artigo foi observado o construto teórico, o qual pautou-se na Teoria da Legitimidade (Oliver, 1991, Selznick, 1996, Dimaggio & Powell, 2005, Guarido, 2008), com o intuito de observar a comunicação desenvolvida pela empresa na busca da legitimidade; a Imagem Organizacional (Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003, Lang, Gouveia E Leta, 2008, Gilpin, 2010, Leite, 2010) para embasar o contexto da figura da organização analisada e a sua representação no espaço midiático e, discurso (Brandão, 1991,

Watson, 1995, Demo, 2006, Godoi, 2006), o qual norteou toda a pesquisa e apresentou os possíveis entendimentos pertinentes para a própria interpretação da comunicação exercida pela empresa. Considerou-se como objeto trechos referentes ao site oficial da organização, cujo conteúdo descreve o modo como a organização trata o tema da questão socioambiental e forneceram - juntamente com a etapa anterior - o contexto para a interpretação discursiva.

[...] Conduzimos nossas atividades com responsabilidade socioambiental e por isso estamos entre as empresas mais sustentáveis do mundo. Desde 2006, fazemos parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, com destaque para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de governança corporativa e a adoção de padrões internacionais de transparência (grifo nosso) (Petrobras, 2011).

Identificou-se no próprio site da empresa os seguintes canais gerais de interatividade através da rede onde a empresa apresenta sua visão dos fatos e acontecimentos que podem impactar na sua imagem: *Facebook*, *Blog Fatos e Dados*, *twitter* (do Fatos e Dados), *flickr* e *youtube*. Foram descartados o *facebook*, *twitter* e *flickr* pela dificuldade de acesso ao conteúdo por parte dos postadores de opinião e *youtube* por não ter vídeo relacionado ao objetivo desse trabalho durante o período de coleta de dados.

O conteúdo relativo à missão, visão e valores está disposto no item estratégia corporativa, o qual possui o seguinte enunciado:

Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa. É a partir da atuação nesses três pilares que construímos a Missão e a Visão 2020, de forma transparente e com olhos atentos ao que acontece no Brasil e no mundo (Petrobras, 2012a).

Posterior à descrição da estratégia corporativa, são relacionados no *site* os itens missão e visão 2020, os quais possuem o mesmo texto, sem qualquer alteração. Estratégia corporativa, missão e visão 2020 poderiam estar compondo o mesmo título, pois apresentam o mesmo enunciado. A primeira frase ressalta as palavras-chave da estratégia corporativa: crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental. O vínculo da estratégia ao propósito econômico e financeiro é demonstrado nas duas primeiras palavras, salientando possivelmente aos *stakeholders*, especificamente aos investidores, a preocupação em compor seus negócios com ganhos.

Os itens missão e visão 2020 parecem carentes de esclarecimentos, tendo em vista que são “construídos” com base nas palavras-chave da estratégia corporativa, não havendo exposição de qual seria propriamente a missão da Petrobras. A visão 2020 também não revela como será a empresa em tal ano. Desta forma não é possível vislumbrar suas verdadeiras inclinações e qual será o seu conteúdo no futuro.

A forma de apresentar as informações referentes aos propósitos da empresa demonstra considerável cautela, parcimônia em evidenciar o quê pretende e como será sua participação na sociedade no futuro, transmite certa insegurança ou sutileza no encaminhamento de suas intenções. Fica clara a preocupação em pronunciar-se quanto ao aspecto socioambiental, reconhecendo a necessidade de legitimar-se neste aspecto, como também, o destaque econômico/financeiro por meio das palavras crescimento e rentabilidade. O discurso pauta-se em tentar apresentar preocupação da empresa em atender aos vários *stakeholders*, contudo, de

maneira astuciosa, sem pontuar claramente sua orientação. Este encaminhamento apresentado por meio da estratégia corporativa, missão e visão revela o uso da terceira tática preconizada por O'Donovan (2002), pois a empresa busca aproximar-se a valores que possuem forte base social de legitimidade.

Quanto aos valores da empresa, é informado que são descritos no plano estratégico e “são a forma como a Companhia pauta suas estratégias, ações e projetos. Eles devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da Petrobras” (Petrobras, 2012a). Posteriormente são elencados 10 itens que expressam os valores da Petrobras.

1 Desenvolvimento sustentável	Perseguimos o <i>sucesso dos negócios</i> com uma perspectiva de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social e para um meio ambiente saudável nas comunidades <i>onde atuamos</i> .
2 Integração	<i>Buscamos maximizar</i> a colaboração e a captura de sinergias entre equipes, áreas e unidades, assegurando a visão integrada da companhia em nossas ações e decisões.
3 Resultados	Buscamos <i>incessantemente</i> a geração de valor para as partes interessadas, com <i>foco em disciplina de capital e gestão de custos</i> . Valorizamos e reconhecemos, de forma diferenciada, pessoas e equipes com <i>alto desempenho</i> .
4 Prontidão para mudanças	Estamos prontos para mudanças e <i>aceitamos a responsabilidade</i> de inspirar e criar mudanças positivas.
5 Empreendedorismo e inovação	Cultivamos a superação de desafios e buscamos <i>incessantemente</i> a geração e implementação de soluções tecnológicas e de <i>negócios</i> inovadoras que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.
6 Ética e transparência	<i>Nossos negócios</i> , ações, compromissos e demais relações são orientados pelos Princípios Éticos do Sistema Petrobras.
7 Respeito à vida	Respeitamos a vida em todas as suas formas, manifestações e situações e <i>buscamos a excelência nas questões de saúde, segurança e meio ambiente</i> .
8 Diversidade humana e cultural	Valorizamos a diversidade humana e cultural nas relações com pessoas e instituições. Garantimos os princípios do respeito às diferenças, da não discriminação e da <i>igualdade de oportunidades</i> .
9 Pessoas	Fazemos das <i>pessoas e de seu desenvolvimento</i> um diferencial de desempenho da Petrobras.
10 Orgulho de ser Petrobras	Nós nos orgulhamos de pertencer a uma <i>empresa brasileira</i> que faz a diferença onde quer que atue, por <i>sua história, suas conquistas</i> e por <i>sua capacidade de vencer desafios</i> .

Figura 1. Valores da Petrobras Grifos nossos

Fonte: Petrobras (2012a).

Constam na Figura 1 os dez elementos que constituem os valores da empresa e também serão analisados com base nas táticas de legitimação apresentadas por O'Donovan (2002). Inicialmente destaca-se no primeiro elemento, *desenvolvimento sustentável*, a ideia central voltada para o sucesso dos negócios. Possivelmente trata-se da rentabilidade na execução de suas atividades. Em seguida, é apresentada a preocupação em melhorar a economia e a sociedade, mais especificamente onde a empresa atua. Denota-se o interesse em interceder no local em que a empresa está presente, devolvendo parte do lucro por meio de ações sociais e ambientais, assim construindo relação de poder e minimizando eventuais questionamentos em razão da presença da empresa na região. Esta situação caracteriza-se como o uso da segunda tática de legitimação, tentativa de alterar valores sociais, pois apresenta aspectos positivos de seu comportamento.

Referente ao segundo elemento, *integração*, a Petrobras indica a busca por maximizar sua estrutura para assegurar a visão homogênea da empresa. Contudo, a sua missão e visão está

inserida na estratégia corporativa e é pautada em três pilares: crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade social. Percebe-se que a empresa estabelece em seus valores o item *integração* de forma semelhante ao que já está delineado em sua missão visão; repete sua ideia sem demonstrar, novamente, como seriam suas ações e decisões para atingir o crescimento e a sua rentabilidade, como iria encaminhar sua responsabilidade social. Sem demonstrar o formato de sua visão, perde-se o entendimento que seria a visão integrada de suas ações e decisões, identifica-se, portanto, a tática evasiva.

Os elementos 3, *resultados*, e 5, *empreendedorismo e inovação*, são os que possuem maior conteúdo, evidenciam a maior preocupação da empresa nestas áreas. Preconiza-se a palavra *incessantemente*, o discurso parece configurar-se em heroísmo para obter ganhos financeiros (*foco em disciplina de capital e gestão de custos*) e as pessoas com oportunidades ou valorizadas são aquelas com alto desempenho, então entendido como o alcance de vantagens relativas ao capital e custos. Atrela-se a este contexto as palavras *valorização*, *reconhecimento* e *inovadoras*, para enaltecer o comportamento da empresa, isto na tentativa de dar forma às percepções da organização, ou seja, a terceira tática de legitimação.

O sexto elemento, *ética e transparência*, pode ser interpretado como redundante. Pois, por um comportamento ético, supõe-se que tenha transparência. Apresenta novamente a expressão *ossos negócios*, os quais são pautados pelos princípios éticos do sistema Petrobras. Pretende, assim, transmitir a ideia de superioridade comparativamente ao restante da sociedade. Além de ser exíguo, não faz referência quais são termos que norteiam a sua ética. Ao eximir-se, fica configurada como evasiva, ou seja, uso da primeira tática.

A contrariedade está presente ao se comparar os itens 7- *respeito à vida* e 8- *diversidade humana e cultural* com o item 3- *resultados*, no qual está ressaltado a busca incessante da lucratividade, foco em disciplina de capital e gestão de custos. Sendo o “foco em disciplina de capital e gestão de custos” a sua ação incessante, possivelmente o faz em detrimento da busca da excelência nas questões de saúde, segurança e do meio ambiente (elemento 7) e da *igualdade de oportunidades* (elemento 8). É o uso da terceira tática, tentativa de dar forma às percepções da organização, visto que ao citar respeito à vida e diversidade humana e cultural, tenciona aproximar-se aos valores que têm forte base social de legitimidade.

No item 9, *pessoas*, salienta-se o desenvolvimento das pessoas, mas para o diferencial no desempenho da Petrobras, sem indicar preocupações ou cuidados com ser humano, em sua forma integral, o que seria esperado ao desenvolver pessoas. Assim, tenta alterar a conotação do desenvolvimento das pessoas, segunda tática – alterar valores sociais.

Como esta análise tem seu foco em observar o discurso socioambiental, identifica-se no item 10 – *orgulho de ser Petrobras*, o uso das táticas evasiva, tentativa de alterar os valores sociais e, tentativa de dar forma às percepções da organização. Com relação à primeira tática, não faz menção em apresentar em seu “orgulho” cuidados ou preocupações com a sociedade e meio ambiente. O discurso enaltece a sua história, suas conquistas e sua capacidade de vencer desafios, almeja transmitir sua importância social. Mas, caracteriza-se por regozijar-se, conduzindo sua autopromoção com intuito de demonstrar excelência em suas atividades. Sua aproximação ao nacionalismo, ao mencionar empresa brasileira, demonstra a tentativa de aproveitar esta forte base social de legitimidade.

A sequência da análise de conteúdo pautou-se na Teoria da Legitimidade e na Imagem Organizacional, foi observado o *blog* da Petrobras, o qual destaca em sua tela inicial o prêmio *Gold Quill Awards 2010, da International Association of Business Communicators (IABC)*, concedido às melhores práticas de comunicação corporativa. O *blog* foi premiado na divisão “*Communication Management*”, categoria “*Social Media*”. Observa-se a importância dada pela empresa em relação aos cuidados com sua imagem na sociedade, seu investimento em

profissionais e recursos para divulgar, no campo midiático, conteúdos voltados a sua legitimação socioambiental.

Para a triangulação utilizou-se o item do *blog* Petrobras denominado "Esclarecimentos", pois este item trabalha as respostas da Petrobras as matérias publicadas pela imprensa a respeito da empresa, Figura 2.

Título da Matéria/Fonte/Autores	Data	Título <i>Blog</i> Petrobras	NC	Observações
Guerra Federativa?/ O Globo/Farias	05/10/2011	Participação Especial: carta ao Globo	1	O único comentário somente afirma não existir guerra federativa, pois o Brasil ganha como um todo
Dinheiro saindo pelo duto/Revista Época/Meireles e Ramos	10/10/2011	Repar: carta à revista Época	4	Os comentários postados no <i>Blog</i> da empresa são totalmente a favor do discurso da Empresa
Área do pré-sal produz mais água que óleo/ Folha.com/Coimbra	29/10/2011	Campo de Golfinho: esclarecimento sobre matéria da Folha de S. Paulo	-	As manifestações publicadas na Folha de São Paulo foram 26 fazendo duras críticas à empresa Petrobras e alegando falta de competência
Diversos meios de comunicação	24/11/2011	Esclarecimento: acidente de Frade	3	Um assunto que foi tão debatido obteve somente 03 comentários

Figura 2. Triangulação Imprensa - *Blog* Petrobras – Internautas NC - Número de comentários

Fonte: elaborada pelos autores

O acontecimento de maior impacto foi o vazamento de óleo ocorrido em 10/11/2011 em um poço sobre a responsabilidade da empresa Chevron. Neste fato, o ponto que sugere análise é o que não é dito, ou seja, o próprio evento ocorrido. Pois, apesar dos *sites* Globo.com e Veja.com anunciarem simultaneamente reportagem de Sabrina Lorenzi em 10/11/2011 informando que a “A Petrobras possui participação acionária de 30% no campo de Frade, enquanto o consórcio Frade Japão Petróleo detém os demais 18,3%” (Lorenzi, 2011), a Petrobras, em seu *site*, só se manifestou a respeito do fato no dia 24/11/2011. Conduziu explicação extremamente convencional e que fere a sua missão, visão e valores, pois afirma que:

Desde que o vazamento em Frade ganhou destaque, a Petrobras tem recebido diversas demandas da imprensa, diariamente. Várias delas buscam informações sobre os sistemas de segurança da Companhia e sua opinião sobre o caso. A empresa, entretanto, optou por manter-se em silêncio (Petrobras, 2012b).

Além disto, salienta em negrito: “**A Petrobras não é a operadora em Frade e não causou o vazamento**”. Porém, omite o fato de ter participação no consórcio de empresas que operam no referido campo. Vale ressaltar que é muito estranho que uma matéria como essa tenha recebido somente 03 comentários no *blog* (Figura 2). Mas, será que se a Chevron ao invés de derramar óleo tivesse encontrado uma grande quantidade de petróleo e suas ações em

função disso tivessem um aumento a Petrobras teria se omitido? Procuraria desvincular seu nome da Chevron?

A falta de comentários no *blog* da empresa é notória, bem como a forma sempre complacente ou de elogios, talvez tal fato ocorra pela pobreza de conteúdo imposta pelas mídias sociais em relação à instantaneidade da informação que, como diria Demo (2006), torna a tecnologia uma das misérias do ser humano ou pelo fato de quando você posta algo no *site* da Petrobras encontre a seguinte afirmativa: “Lembramos que não serão aceitos comentários que tenham conteúdo ou termos ofensivos, nem que sejam desassociados do tema do *post*”.

7 Considerações finais

Esta pesquisa teve como propósito efetuar análise do discurso, sob o contexto socioambiental, que a empresa Petrobras desenvolve no espaço midiático. Para tanto, se observou a missão, visão e valores, constantes da estratégica corporativa da empresa. Além disso, buscou-se nas mídias oficiais da empresa elementos utilizados para o encaminhamento positivo de sua imagem socioambiental.

Considerando o escopo do trabalho, identifica-se alinhamento com a pesquisa desenvolvida por Gilpin (2010) ao verificar que as mídias digitais podem agregar positivamente para a construção da imagem organizacional e também possibilita compor diálogo, interagir diretamente com os elementos que são de maior interesse para a organização.

Quanto ao presente estudo, constituída a etapa de identificação das mídias relevantes, realizou-se a análise do discurso institucional da empresa e a triangulação com o conteúdo midiático. Ao expressar o seu entendimento, opinião, informar acontecimentos ou produzir respostas, as empresas constituem a sua imagem corporativa perante a sociedade.

A empresa apresentou vultosa quantidade de informações pertinentes ao contexto socioambiental, contudo, informações relevantes para a sociedade foram diminutas e incrustadas de ambiguidades. De forma mais intensa, o *blog* Fatos e Dados apresentou mais informações, talvez pelo fato de ser a mídia com maior destaque e capacidade de integração com os vários atores digitais.

Em termos de táticas de legitimação ambiental (O'Donovan, 2002), observou-se o uso das três primeiras táticas e a ausência da quarta tática (conformar-se aos valores dos legitimadores públicos), pois a empresa não informou alterações em suas práticas com o propósito de atender aos anseios da sociedade. Destaca-se que um dos valores preconizados pela empresa é justamente a prontidão para mudanças. Assim, percebeu-se esmero no discurso institucional, o qual não foi reproduzido nas práticas organizacionais da Petrobras.

O discurso apresentou repetição de elementos voltados aos prêmios recebidos, participação em *rankings* e patrocínios, projetos e ações sociais. Exemplo desta redundância é a repetição do mesmo texto para os itens estratégia corporativa, missão e visão 2020. A exaltação aos prêmios e ações sociais também foi identificada por Silva e Sancovschi (2006), quando estudaram a mesma empresa e o seu encaminhamento frente a uma possível ameaça ou perda de legitimidade. Calixto e Mendonça (2006) estudaram o *disclosure* ambiental da Petrobras e constataram que, se por um lado a mídia impressa tem pouco interesse em divulgar informações sobre a *performance* ambiental da Petrobras, por outro lado, o nível de informações ambientais positivas divulgadas nas demonstrações contábeis da empresa foi alto, demonstrando a intenção de destacar aspectos positivos ou vantajosos de seu comportamento. Ao estudar a coerência entre o discurso institucional e o discurso midiático sobre a sustentabilidade, Coelho e Godoi (2010) também identificaram o uso da repetição como forma para conseguir legitimidade.

O item “esclarecimentos” demonstra o reconhecimento, por parte da Petrobras, da necessidade em encaminhar consistentemente a sua imagem socioambiental junto aos diversos *stakeholders*. Assim, o *blog* conduziu voluntariamente informações relativas a alguns fatos negativos, às vezes tardiamente, o fazendo por pressão das mídias.

Uma das dificuldades do processo em questão é a velocidade com que a mídia constitui desdobramentos dos fatos. Outra limitação é relativa à subjetividade de interpretação por parte dos autores. Para estudos futuros, sugere-se envolver os relatórios da administração e o relatório de responsabilidade social.

Finaliza-se destacando a fala de Carrieri *et al.*, (2006), “o foco não está numa reflexão sobre o que prejudica ou beneficia a sociedade, mas sobre a capacidade de determinadas instituições e grupo de atores as perceberem como adequadas”. As organizações têm na sociedade o seu princípio e fim, seu comportamento deveria ser delineado pelos ponderamentos sociais.

Referências

- Almeida, S. O. de, Mazzon, J. A., Dholakia, U., & Neto, H. F. M. (2011). Os Efeitos da Participação em Comunidades Virtuais de Marca no Comportamento do Consumidor: Proposição e Teste de um Modelo Teórico. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 366-391.
- American Marketing Association. (2005). Recuperado em 13 dezembro, 2005, de <http://www.marketingpower.com>
- Berger, P. L., & Luckmann, Thomas. (1999). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. (18a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008), Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 86, 85–701.
- Brandão, H. H. N. (1991). *Introdução à análise do discurso*. Campinas: Unicamp.
- Bragato, I. R., Siqueira, E. S., Graziano, G. O., & Spers, E. E. (2008). Produção de açúcar e álcool vs. Responsabilidade social corporativa: as ações desenvolvidas pelas usinas de cana-de-açúcar frente às externalidades negativas. *Gestão & Produção*, 15(1), 89-100.
- CALIXTO, L., & MENDONÇA, K. F. C. (2006, outubro). Disclosure ambiental: estudo de caso longitudinal da Petrobras S.A. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 13.
- Carrieri, A. P., Leite-da-Silva, A. R., Pimentel, T. D., & Castro, D. J. (2006, setembro). Os Discursos da Responsabilidade Social nas Organizações e a Incorporação da Temática Ambiental: o Caso de Uma Empresa de Telefonia. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Charaudeau, P. (2006). *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto.
- Coimbra, L. (2011). Área do pré-sal produz mais água do que óleo. Recuperado em 17 dezembro, 2011, de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/998627-area-do-pre-sal-produz-mais-agua-que-oleo.shtml>

- Coelho, A. L., & Godoi, C. K. (2010). Coerência entre o Discurso Institucional e o Discurso Midiático sobre a Sustentabilidade. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4(3), 70-89.
- Demo, P. (2006). *Pobreza política: a pobreza mais intensa da pobreza brasileira*. São Paulo: Autores Associados.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Farias, L. (2011, outubro 05). Guerra federativa? O Globo, Opinião. Recuperado em 18 dezembro, 2011, de <http://fatosedados.blogspot.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Lindbergh2.jpg>
- Fonseca, V. S. da. (2003). A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In VIEIRA, M. M. F., & CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Foucault, M. (1996). *A Ordem do Discurso*. São Paulo: Edições Loyola.
- Gill, R. 2002. Análise de discurso. In M. W. Bauer, & G. Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265–287.
- Godoi, C. K. (2006). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e técnicas*. São Paulo: Saraiva.
- Godoi, C. K. (2005). Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. *Revista eletrônica de gestão organizacional*, 3(2), 90-105.
- Guarido, E. R. F. (2008). *A Construção da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais no Brasil: o período 1993-2007*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- IBOPE. (2011). Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões. Recuperado em 09 outubro, 2011, de <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=IBOPE+Nielsen+Online&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>
- Kallenberg, K. (2007). The Role of Risk in Corporate Value: A Case Study of the ABB Asbestos Litigation. *Journal of Risk Research*, 10(8), 1007-1025.
- Lang, P. B., Gouveia, F. C., & Leta, J. (2008). Relações intra-institucionais na internet: um estudo exploratório com base em metodologias webométricas. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 13, n. 3, p. 137-150, set./dez. 2008.
- Leite, P. R. (2010). Empresas brasileira adotam políticas de logística reversa relacionada com o motivo de retorno e com o direcionador estratégico? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

- Lindblom, C. K. (1994). The Implications of Organizational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure. *Critical Perspectives on Accounting. Anais Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY, EUA .
- Lorenzi, S. (2011). ANP investiga vazamento de óleo na bacia de Campos. Recuperado em 18 dezembro, 2011, de <http://oglobo.globo.com/economia/anp-investiga-vazamento-de-oleo-na-bacia-de-campos-4065117>
- Lorenzi, S. (2011). ANP investiga vazamento de óleo na bacia de Campos. Recuperado em 18 de dezembro, 2011, de <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/anp-investiga-vazamento-de-oleo-na-bacia-de-campos--2>
- Meireles, A., & Ramos, M. (2011). Dinheiro saindo pelo duto. Recuperado em 17 dezembro, 2011, de <http://revistaepoca.globo.com/tempo/noticia/2011/10/dinheiro-saindo-pelo-duto.html>
- Mendonça, J. R. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(1), 36-48.
- Noro, G. de B., Mota, M. de S. M., Mattana, L., Rocha, R. A. da, & Oliveira, J. H. R. de. (2006). Marketing social estratégico: um estudo sobre as estratégias de uma rede interorganizacional para a legitimação de sua imagem. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Fortaleza, CE, 24.
- O'Donovan, G. (2002). Corporate environmental reporting: developing a legitimacy theory model. *Accounting Association of Australia & New Zealand - AAANZ Conference*, Perth, Western Australia.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Petrobras. (2011). Relatório de sustentabilidade. Recuperado em 20 outubro, 2011, de <http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/mapa-do-site/>
- Petrobras. (2012a). Quem somos. Estratégia corporativa. Recuperado em 20 fevereiro, 2012, de <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia-corporativa/>
- Petrobras. (2012b). Esclarecimento: acidente de frade. A Petrobras não é a operadora em Frade e não causou o vazamento. Recuperado em 20 fevereiro, 2012, de <http://fatosedados.blogspot.com.br/2011/11/24/o-acidente-de-frade/>
- Pitasse, C., & Macedo-Soares, T. D. L. V. A. de. (2003). Redes Estratégicas Virtuais: Fatores Críticos de Sucesso. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2007). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 20(10).
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *University of California, Berkeley*.
- Serralheiro, W. A. de O., & Rossetto, C. R. (2004). A Teoria Institucional e a Visão Baseada em Recursos como Suporte para a Compreensão do Processo de Adaptação Estratégica das Empresas Eliane. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Silva, A. H. C., & Sancovski, M. (2006). Evidenciação social corporativa: Estudo de Caso da Empresa Petróleo Brasileiro S.A. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA , Brasil,30.

Watson, T. J. (1995). Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making - a Reflexive Tale. *Organization Studies*, 16(5), 805-821.

Toni, D. de, & Schuler, M. (2007). Gestão da Imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 131-151.